

短時間正社員制度が利用者のキャリア形成に及ぼす影響と処遇のあり方に関する研究

武石, 恵美子 / TAKEISHI, Emiko

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

科学研究費助成事業 研究成果報告書

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

6

(発行年 / Year)

2016-05

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 5 月 31 日現在

機関番号：32675

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2012～2015

課題番号：24330126

研究課題名(和文)短時間正社員制度が利用者のキャリア形成に及ぼす影響と処遇のあり方に関する研究

研究課題名(英文)Study on Measures to Shorten Work Hours : Effects on Their Career and Their Working Conditions

研究代表者

武石 恵美子 (TAKEISHI, Emiko)

法政大学・キャリアデザイン学部・教授

研究者番号：70361631

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 4,400,000円

研究成果の概要(和文)：2010年施行の改正育児・介護休業法で、3歳までの子を養育する労働者に対する短時間勤務制度が事業主に義務付けられ、育児期の短時間勤務制度の利用が増加している。しかし制度利用に伴う課題も明らかになってきた。第1に、利用者が増えており職場が利用増にどこまで耐えられるかという問題がある。第2に、制度利用が長期化することに伴いキャリアに及ぼす影響を考えなくてはならない。第3に、制度利用者に対する仕事配分や評価のあり方に関する課題がある。本研究では、制度活用のために、利用者本人が自身のキャリア形成について主体的に考えて制度を利用すること、職場では利用者への業務配分面での対応が必要なことを明らかにした。

研究成果の概要(英文)：The revised Child Care and Family Care Leave Law that took effect in 2010 made employers responsible for establishing measures to shorten work hours for those workers raising children aged three years and younger, leading to an increase in the use of such measures. However, certain issues are starting to arise from the use of these measures. First, longer validity periods would seem to mean more employees taking advantage of the shorter hours; how many such employees can a workplace handle? Secondly, one must consider how lengthening the validity period will affect the participating employee's career. Thirdly, there are the issues of the participating employee's task assignments and the evaluation of his or her performance work. In this study, I pointed out that a system wherein participating employees proactively consider their own career development will allow for the effective use of such measures, while also indicating the need for participant support at the workplace.

研究分野：社会科学、人的資源管理

キーワード：人的資源管理 短時間勤務制度 処遇制度 ワーク・ライフ・バランス キャリア形成 職場マネジメント

1. 研究開始当初の背景

短時間正社員とは、「フルタイム正社員より一週間の所定労働時間は短い、フルタイム正社員と同様の役割、責任を担い、同様の能力評価や賃金決定方式の適用を受ける労働者」のことである。育児・介護休業法の改正（2010年施行）により育児を理由とした制度が広がり、加えてワーク・ライフ・バランス政策の浸透により、育児・介護以外の理由による制度拡大も見込まれている。短時間正社員制度に関しては、制度化へのニーズや利用の実態、企業の対応の現状などの研究が行われてきた（武石（2006））。また、短時間正社員が増加する中で、利用者の処遇のあり方についての課題が提起され、松原（2004、2011）および21世紀職業財団（2009）などで、短時間正社員制度利用者の評価や賃金などの処遇や仕事内容等に関する実態把握が行われてきた。

企業側としては、短時間正社員は“一時的”に短時間勤務をしているだけで近いうちにフルタイム勤務に復帰することを想定し、フルタイム正社員と同様のキャリア形成、それを前提とする人事処遇制度を適用するケースも多かった。しかし、育児等による短時間正社員制度の利用期間は、制度充実による利用期間延長の傾向、複数人数の子の出産・育児による制度利用によって、育児休業を含むと5～10年近くフルタイム勤務をしないケースも増えてきており、スキル開発やそれを前提にしたキャリア形成に一定の影響がみられるとの指摘もなされ、制度定着を進める上で大きな課題となってきた。

2. 研究の目的

本研究の目的は、短時間正社員制度の利用が長期化することによる利用者のスキル開発や長期的なキャリア形成への影響を明らかにし、それに伴う人事処遇のあり方を検討することにある。育児等を理由にした短時間正社員制度が定着しつつある一方で、休業制度利用と合わせると5～10年といった長期間

にわたりフルタイム勤務をしない社員が増えている。これにより、制度利用者はフルタイムで働き続ける社員に比べて職務遂行を通じた経験値が小さくなり、小池（2005）の指摘する熟練形成に支障をきたす可能性がある。本研究では、正社員が同制度を長期間利用することによるキャリア形成に与える影響を明らかにし、職場の対応の実態についての現状把握を行い、その実態を踏まえた短時間正社員の処遇のあり方について検討し、制度定着に向けた政策的示唆も得ることを目的とする。

3. 研究の方法

研究期間を通じて国内外の短時間正社員など多様な働き方の現状や、利用者のキャリア形成、人事処遇制度に関する文献資料の収集・分析を実施した。現状・実態把握のために、インタビュー調査（国内、海外）及びWEBアンケート調査（国内）を実施した。

- (1) 文献調査：短時間正社員制度の拡大・定着の背景にあるワーク・ライフ・バランス政策に関する文献、人事処遇制度に関する文献を中心に、国内外の研究をサーベイした（研究期間を通じて）。
- (2) インタビュー調査：日本国内企業の、短時間正社員制度の利用者とその上司、および当該対象者が勤務する企業の人事担当者へのインタビュー調査を行った（主に平成25年度に集中的に実施）。
- (3) インタビュー調査：イギリス、ドイツにおいて、短時間正社員制度の利用者とその上司、および当該対象者が勤務する企業の人事担当者へのインタビュー調査を行った（平成26年度に実施）。
- (4) WEBアンケート調査：日本で短時間正社員制度を利用している（利用した）社員の直属上司に対して、制度利用に伴うスキル開発やキャリア形成面での現状や課題についてアンケート調査を実施した。アンケート設計は、インタビュー調査の結果も踏まえて進め、平成27年度に実施

した。

4. 研究成果

(1) 国内企業インタビュー調査結果

育児のための短時間勤務制度について、制度利用者の増加、制度利用の長期化が進んでいる現状、及び今後本制度が仕事と生活の調和を図るために重要な役割を果たすことを踏まえて、制度の普及に伴い生じてきた課題について、実態把握を進め、以下の点を明らかにした。

第1に仕事配分のあり方が重要である。これは、職場のパフォーマンスに関わると同時に、短時間勤務者のキャリアやモチベーションとも関連する重要なポイントといえる。短時間勤務者の仕事は、基本的には管理職が、職場全体の人員構成や短時間勤務者のキャリアステージなどを考慮して最終的に判断することが多い。その際、短時間勤務者に任せる仕事には突発的な対応が求められない、締切にゆとりがある、調整事案が少ないなど、「ピュアな仕事」に特化していく傾向がある。

第2にフルタイム勤務者の働き方が重要である。時間制約のない従業員ばかりで構成されていた職場では特に問題にはならなかったことが、短時間勤務をする従業員が現れたことで、改めて顕在化している課題である。必要があればいつでも残業をするといった働き方や、就業時間を意識せずに必要の都度開催される会議や打ち合わせへの参加が当然のように要請される状況は、時間制約のない従業員にとっては対応可能なものであったとしても、短時間勤務者には不可能な働き方となる。働き方のギャップが大きいほど、短時間勤務者の勤務時間面での制約条件が、仕事配分やキャリア形成の上で大きな障害となる。そうなると、育児責任を担っている従業員に手厚い制度が求められるようになる。

第3は短時間勤務者自身の課題である。短時間勤務制度の定着とともに、その利用可能期間が長期化し、また利用する側も長期間の

利用を希望する傾向がみられている。短時間勤務制度の制度化にあたっては、利用可能期間を長期化することのメリット、デメリットを見極める必要がある。制度設計において利用可能期間が長期化することは、利用者の選択肢が広がるという点で望ましいといえる。しかし、制度を充実するだけでは、目の前の制度をとりあえず使ってみるという意識を助長しかねない。重要なのは、制度利用者が職場への貢献を意識しながらキャリアの展望を持ち、制度を効果的に活用するという主体性をもって制度利用を決定していくことである。

(2) イギリス・ドイツの企業インタビュー調査結果

イギリス、ドイツの両国においては、企業により程度の違いはあるが、働き方の多様化、柔軟化が急速に進んでいると総括できる。ただし、短時間勤務制度を含むフレキシブルワークの制度利用者は女性で多く男性で少ないこと、昇進にあたっては制約が生じる場合もあること、長時間働く部下を評価する管理職が存在することなど、日本と共通の課題も指摘できる。一方で、働き方の柔軟化を進めることは、ダイバーシティ経営、優秀な人材確保、従業員のモチベーション向上など多くの経営的なメリットがあることから、HR部門を中心に課題を取り除いて働き方の選択肢を拡大する努力を行っていることも明らかになった。日本で短時間勤務制度を効果的に運用するためのインプリケーションについて、以下では5点を指摘したい。

第1に、イギリス、ドイツともに、短時間勤務よりもフレキシビリティを高めることを重視する傾向が強まっていることが指摘できる。短時間勤務制度以外にも、フレックスタイム制度、在宅勤務制度など他の多様な制度の導入も同時に進められている。多様な働き方の1つの選択肢という位置づけにより、短時間勤務制度が効果を上げているといえる。

第2に、柔軟な制度を職場や個人の状況に合わせて効果的に活用するためには、フォーマルな制度導入と併せて職場でのマネジメント等の対応が重要であるとの認識が強く、管理職への働きかけを重視している点が重要である。特にイギリスの企業ではこの傾向が強く、管理職への啓発に加えて、具体的な職場マネジメント改革に踏み込んだ取組を、企業として進めている。

第3に、制度利用者への仕事の配分は、質的には変えない、というのが多くのケースに共通することである。日本では、短時間で働くことに伴い、仕事の質が変化し、それにより制度利用者の経験が制約され、モチベーションの維持が難しいケースがみられたが、イギリス、ドイツではこうしたケースは少ない。この場合は、制度利用者が上司と相談しながら柔軟に業務遂行することにより対応している。

第4に、制度利用が異動や昇進に不利になることがないわけではないが、特に異動については、両国とも社内公募が制度化されており、希望者が応募して自分の能力をアピールすれば短時間勤務でも受け入れられている。制度利用者自身が今後のキャリア展開を主体的に考え、上司と交渉しながら責任のある仕事を任されるよう努めている。昇進については、ドイツではネガティブな影響を指摘する傾向が強いものの、能力や意欲が認められれば管理職候補者のための研修制度への参加機会を提供するなど、本人のやる気を引き出すとともに、優秀な人材には働き方に関わらずチャンスを与える仕組みとなっている企業もある。

第5に、制度利用者の仕事へのモチベーションが高いことが、制度の充実化につながっているということである。時間短縮分の業務量を減らすということは実際には難しく、それほど業務量が減っているわけではない。制度利用者は、業務の優先順位をつける、部下に業務をおろしていく、などにより対応している。重要な仕事であれば、それを優先して

処理する、そのためには夫を含めた家族との協力体制を整え自身で働き方も柔軟に変えながら業務対応を行う、などの工夫をしている。

(3) 短時間勤務制度利用者の上司を対象に実施したアンケート調査結果

短時間勤務者の上司を対象に行ったアンケート調査の分析結果から明らかになったことは、以下のとおりである。

第1に、短時間勤務制度を利用すると、仕事の量が減るが仕事の質は維持されていると上司は考えている。しかし、具体的な業務内容をみていくと、打合せなどの調整業務やトラブル対応などの業務に制約が生じるケースは多く、配置転換に制約が生じる可能性もあるなど、こうした点で短時間勤務者の仕事経験が制約されていく可能性がある。

第2に、短時間勤務者がいると職場運営が大変だと考える管理職は半数程度に上り、また、職場の生産性にも一定の影響が及ぶと考えられている。また、短時間勤務制度を利用したことによる制度利用者のキャリア形成への影響については、「影響があり、将来通常勤務に戻っても影響は残るだろう」11.0%、「一次的には影響があるが、将来通常勤務に戻れば取り戻せるだろう」48.0%となった。

第3に、短時間勤務制度利用が職場の生産性や制度利用者のキャリア形成に何らかの影響があるとみられているがネガティブな影響を抑制するためには、制度利用者に配分する仕事の質が重要であることが計量分析結果から明らかになった。制度利用者が高い質の仕事配分が行われるためには、制度利用者を含めて職場の中でコミュニケーションが図られることが重要である。これらの結果により、これまでのインタビュー調査から示唆された結果をデータにより裏付けることができたといえる。

<引用文献>

小池和男(2005)『仕事の経済学』東洋

経済新報社.

武石恵美子 (2006) 『雇用システムと女性のキャリア』 勁草書房.

21世紀職業財団 (2009) 『休業取得者・短時間勤務者の評価・処遇のあり方に関する報告書』.

松原光代 (2004) 「短時間正社員の可能性-育児短時間勤務制度利用者への聞き取りをとおして」 『日本労働研究雑誌』 No.528、pp69-79.

松原光代 (2011) 「短時間正社員のキャリアに関する考察-育児短時間勤務制度の長期利用がキャリアへあたえる影響」 電機連合.

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計4件)

武石恵美子 「妊娠・出産・育児期における女性のキャリア形成の課題 - 妊娠差別に関する最高裁判決を受けて - 」 『法政大学キャリアデザイン学会紀要』 Vol.12 No.2、査読なし、2015年3月、pp.13-24.

Takeishi, E. “ What Companies Can Do to Improve the Morale of Women Employees, ” *Social Science Japan*, No.51, 査読なし、September 2014, pp.6-9.

武石恵美子、松原光代 「ドイツ、イギリスの柔軟な働き方の現状 - 短時間勤務制度の効果的運用についての日本への示唆」 『法政大学キャリアデザイン学会紀要』 第11号、査読なし、2014年3月、pp.15-33.

武石恵美子 「短時間勤務制度の現状と課題」 『法政大学キャリアデザイン学会紀要』 第10号、査読なし、2013年2月、pp.67-84.

〔学会発表〕(計4件)

武石恵美子 「短時間勤務制度利用者のキャリア形成等の課題」 日本キャリアデザイン学会第12回全国大会 (2015年9月6日) 北海学園大学 (北海道 札幌市)

武石恵美子 「シンポジウム ワークライフバランスと男女共同参画を考える - 産業保健の観点から: 報告 職場における取組の課題 - 働きがいと働きやすさの両立を図る」 第22回日本産業精神保健学会 (2015年6月26日) 学術総合センター (東京都、千代田区)

Takeishi, E. & Matsubara, M. “ Measures for Shortening Working Hours in Japan : Current Status and Challenges, ” (松原光代と共同報告) Work and Family Researchers Network Conference (June 2014), New York(USA).

Takeishi, E. & Matsubara, M. “ Current Situation and Challenges for the Promotion of Work-Life Balance Policies in Japanese Companies, ” Work and Family Researchers Network Conference (June 2012), New York(USA).

〔図書〕(計1件)

佐藤博樹、武石恵美子 編著 『ワーク・ライフ・バランス支援の課題 - 人材多様化時代における企業の対応』、東京大学出版会、2014年2月.総ページ数 305ページ.

〔産業財産権〕

出願状況 (計0件)

6. 研究組織

(1)研究代表者

武石 恵美子 (TAKEISHI, Emiko)

法政大学・キャリアデザイン学部・教授

研究者番号: 70361631

(2)研究協力者

松原 光代 (MATSUBARA, Mitsuyo)